

Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292.

Ефективна економіка. 2026. № 4.

ISSN 2307-2105



Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2026.4.112>

УДК 005.35:37.014:316.42

С. Г. Турчіна,

к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту

імені професора Л.І. Михайлової,

Сумський національний аграрний університет, м. Суми

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-3110-6647>

АДМІНІСТРАТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ РЕАЛІЗАЦІЇ ЦІЛЕЙ СТАЛОГО РОЗВИТКУ: РОЛЬ ГРОМАДЯНСЬКОЇ ОСВІТИ

S. Turchina,

PhD in Economics, Associate Professor,

Associate Professor of the Department of Management named after

Professor L.I. Mykhailova, Sumy National Agrarian University, Sumy

ADMINISTRATIVE MANAGEMENT IN ENSURING THE IMPLEMENTATION OF THE SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS: THE ROLE OF CIVIC EDUCATION

Метою статті є теоретико-методологічне обґрунтування та розроблення концептуальних і прикладних засад інтеграції

адміністративного менеджменту та громадянської освіти як взаємопов'язаних компонентів управлінської системи в умовах реалізації Цілей сталого розвитку. Досліджено роль адміністративного менеджменту в забезпеченні досягнення Цілей сталого розвитку через його взаємодію з громадянською освітою. Обґрунтовано, що сучасний адміністративний менеджмент слід розглядати як адаптивну систему, яка формується на основі поєднання управлінських процесів, освітніх практик і соціальних взаємодій. Встановлено, що громадянська освіта є важливим чинником формування соціально-ціннісних і компетентнісних засад управлінської діяльності, сприяючи розвитку відповідального управлінського мислення, критичного мислення та культури участі. Доведено, що інтеграція адміністративного менеджменту та громадянської освіти позитивно впливає на ефективність управлінських процесів, рівень залученості персоналу та якість прийняття управлінських рішень. Узагальнено практичні механізми впровадження такого підходу в діяльність організацій у контексті сталого розвитку.

The article examines the role of administrative management in ensuring the achievement of the Sustainable Development Goals through its integration with civic education. It is substantiated that modern administrative management should be considered as an adaptive and open system formed at the intersection of managerial processes, educational practices, and social interactions. Such an approach reflects the growing importance of human capital development, value-oriented governance, and participatory mechanisms in contemporary organizations.

Civic education is identified as a key factor in shaping the socio-value and competency-based foundations of managerial activity. It contributes to the development of critical thinking, ethical responsibility, legal awareness, and participatory competencies, which are essential for effective decision-making in modern organizations. The study demonstrates that the integration of

administrative management and civic education enhances the quality of managerial processes, improves internal communication, and strengthens employee engagement in organizational governance.

The article emphasizes that global socio-economic transformations, digitalization, and the rapid obsolescence of professional competencies require continuous learning and development of personnel. In this context, civic education becomes a systemic component of human resource development, ensuring the formation of adaptive and socially responsible employees.

Practical mechanisms for implementing the proposed approach at the enterprise level are summarized, including internal training programs, integration of educational modules into professional development systems, participatory management practices, and the establishment of corporate standards based on transparency, integrity, and sustainability principles. The implementation of these mechanisms contributes to improving organizational efficiency, strengthening trust within teams, and ensuring more evidence-based managerial decisions.

The findings confirm that the synergy between administrative management and civic education forms a modern governance paradigm focused on sustainable development, human capital enhancement, and organizational resilience. Further research prospects are related to deepening applied aspects of this integration, particularly in terms of evaluating its effectiveness and exploring sector-specific implementation features.

Ключові слова: *дміністративний менеджмент, громадянська освіта, сталий розвиток, управлінські рішення, людський потенціал, організаційний розвиток, компетентності..*

Keywords: *administrative management, civic education, sustainable development, managerial decision-making, human capital, organizational development, competencies.*

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Сучасні суспільно-економічні трансформації зумовлюють переосмислення ролі адміністративного менеджменту в умовах цифровізації, зростання значущості людського капіталу та реалізації Цілей сталого розвитку. За цих умов адміністративний менеджмент трансформується в інтегровану систему, що поєднує організаційно-управлінські механізми та інструменти формування управлінської культури.

Особливого значення набуває взаємозв'язок адміністративного менеджменту з громадянською освітою, яка виступає важливим чинником формування відповідального управлінського мислення, розвитку компетентностей участі та впровадження принципів прозорості, підзвітності й інклюзивності в діяльності організацій.

Водночас використання потенціалу громадянської освіти в системі адміністративного менеджменту залишається недостатньо системним, що обмежує формування адаптивних управлінських моделей, орієнтованих на досягнення цілей сталого розвитку.

У зв'язку з цим актуалізується необхідність обґрунтування теоретико-прикладних засад інтеграції адміністративного менеджменту та громадянської освіти як інструменту підвищення ефективності управлінських процесів у контексті сталого розвитку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У сучасних наукових дослідженнях простежується тенденція до інтеграції підходів у вивченні адміністративного менеджменту, освіти та сталого розвитку. Зокрема, у працях зарубіжних науковців: G.A. Lichtenstein та T.S. Lyons, R.W. Price, а також E.J. Ferreira обґрунтовується необхідність адаптації управлінських підходів до динамічних умов розвитку, підвищення ролі підприємницького мислення та людського капіталу [6-8].

Вітчизняні дослідники: А. Вінтоняк, Н.В. Герасимяк та Ю.В. Волинчук, досліджують адміністративний менеджмент у контексті сучасних

трансформацій, акцентуючи увагу на мотиваційних механізмах, інноваційності та розвитку персоналу [2; 3]. Взаємозв'язок менеджменту та сталого розвитку розкрито у працях Г.В. Жосан, де управління розглядається як інструмент забезпечення адаптивності організацій [4].

Питання освітнього менеджменту та формування відповідних компетентностей висвітлено у дослідженнях Н. Нікітіна та І. Решетова [5], а сучасні концепції управління, зокрема гнучкі підходи, представлені у роботах Ю. Аппело [1].

Водночас, попри наявність напрацювань, інтеграція адміністративного менеджменту, громадянської освіти та цілей сталого розвитку залишається недостатньо дослідженою, що потребує подальшого наукового обґрунтування.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є теоретико-методологічне обґрунтування та розроблення концептуальних і прикладних засад інтеграції адміністративного менеджменту та громадянської освіти як взаємопов'язаних компонентів управлінської системи в умовах реалізації Цілей сталого розвитку.

Виклад основного матеріалу дослідження. Адміністративний менеджмент доцільно розглядати як відкриту та адаптивну систему, що формується на перетині управлінських процесів, освітніх практик і соціальної взаємодії [3]. Його ефективність визначається не лише дотриманням регламентів і процедур, а передусім рівнем розвитку людського потенціалу, якістю комунікаційного середовища та узгодженістю ціннісних орієнтирів організації.

Важливо підкреслити, що сучасні управлінські системи дедалі більше набувають ознак мережових структур, у яких вертикальні механізми доповнюються горизонтальними формами взаємодії. Це зумовлює необхідність переосмислення традиційних підходів до адміністративного менеджменту в напрямі підвищення його гнучкості, адаптивності та орієнтації на розвиток людського капіталу. Так, за оцінками UNESCO, значна

частина професійних компетентностей втрачає актуальність упродовж 5-7 років, що зумовлює необхідність постійного оновлення знань і навичок. Водночас аналітичні матеріали World Bank засвідчують стійку позитивну залежність між інвестиціями у розвиток персоналу та продуктивністю праці; за оцінками окремих досліджень у сфері менеджменту, її приріст може сягати 20-25%.

У цих умовах громадянська освіта набуває системоутворюючого значення, оскільки сприяє формуванню не лише професійних, а й соціально-ціннісних компетентностей. Вона забезпечує розвиток критичного мислення, правової культури, соціальної відповідальності та здатності до конструктивної взаємодії в суспільстві. Крім того, громадянська освіта формує передумови для усвідомленої участі працівників у процесах управління, що є важливим чинником демократизації організаційного середовища.

Практичний досвід підтверджує доцільність такого поєднання. У країнах Європейського Союзу впровадження програм громадянської та корпоративної освіти на рівні організацій сприяло зростанню рівня довіри між працівниками та керівництвом, що позитивно вплинуло на ефективність командної взаємодії. В українській практиці застосування освітніх програм, орієнтованих на розвиток громадянських компетентностей у сфері управління, також демонструє позитивні результати, зокрема покращення якості прийняття управлінських рішень [4].

Практична імплементація на рівні підприємств може здійснюватися через такі управлінські механізми:

- запровадження внутрішніх програм розвитку громадянських і управлінських компетентностей персоналу [2];
- інтеграцію освітніх модулів у систему підвищення кваліфікації та адаптації працівників;
- розвиток партисипативних практик управління (робочі групи, внутрішні консультаційні платформи, колективне обговорення рішень);

- формування корпоративних стандартів етичної та соціально відповідальної поведінки;
- використання адміністративного менеджменту як механізму закріплення принципів прозорості, доброчесності та сталого розвитку в організаційній культурі.

Реалізація таких підходів дозволяє підприємствам підвищити рівень залученості персоналу, покращити якість внутрішніх комунікацій та забезпечити більш обґрунтоване прийняття управлінських рішень. У результаті формується стійкіша організаційна система, здатна ефективно адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Наведені приклади засвідчують не лише практичну значущість інтеграції адміністративного менеджменту та громадянської освіти, а й необхідність її концептуального осмислення. У зв'язку з цим доцільним є узагальнення наукових підходів, що дозволяє системно окреслити напрями їх взаємодії.

Відтак, теоретичне узагальнення наукових підходів дає змогу окреслити ключові напрями взаємозв'язку між адміністративним менеджментом і громадянською освітою, серед яких доцільно виокремити такі:

Когнітивно-компетентнісний вимір характеризує процес формування знань і навичок, необхідних для здійснення управлінської діяльності. У цьому контексті громадянська освіта сприяє розвитку аналітичного мислення та здатності до обґрунтованого вибору управлінських альтернатив.

Ціннісно-орієнтаційний вимір відображає формування системи етичних і соціальних орієнтирів, які визначають поведінку суб'єктів управління. Особливого значення набувають принципи відповідальності, доброчесності, соціальної спрямованості управлінських рішень та орієнтація на довгостроковий розвиток. Досвід організацій свідчить, що розвинена етична культура сприяє зміцненню довіри персоналу та стабільності кадрового складу.

Комунікаційний вимір передбачає розвиток ефективних форм взаємодії, що базуються на відкритості, партнерстві та прозорості інформаційних процесів [8]. Саме якісна комунікація виступає основою узгодженості дій і прийняття управлінських рішень.

Партисипативний вимір акцентує увагу на залученні працівників до управлінських процесів [7]. Такий підхід сприяє підвищенню їх мотивації, відповідальності та рівня залученості до діяльності організації. Практика засвідчує, що участь персоналу в ухваленні рішень позитивно впливає на продуктивність та ефективність діяльності.

Узагальнення зазначених положень створює підґрунтя для переходу до моделювання інтеграції адміністративного менеджменту та громадянської освіти. У цьому контексті доцільним є формування цілісної моделі, що поєднує управлінські та освітні інструменти з метою досягнення цілей сталого розвитку.

Структурно зазначена модель може бути представлена у вигляді взаємопов'язаних функціональних блоків (рисунок 1).

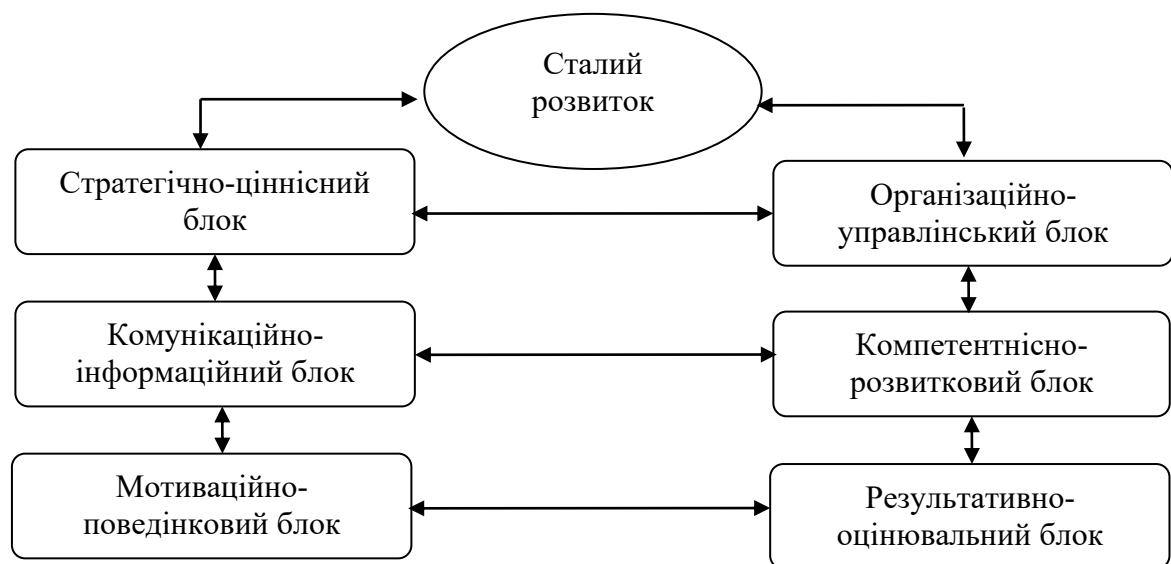


Рис. 1. Система взаємопов'язаних блоків адміністративного менеджменту та громадянської освіти

Джерело: узагальнено автором на підставі [4,5].

Подальший розгляд запропонованої структурної композиції дозволяє деталізувати зміст і функціональне призначення кожного з її складових блоків, що забезпечують цілісність інтеграції адміністративного менеджменту та громадянської освіти [5].

Стратегічно-ціннісний блок визначає загальну ідеологію управлінської системи організації, орієнтовану на принципи сталого розвитку, соціальної відповідальності та людиноцентризму. У межах цього блоку громадянська освіта сприяє формуванню довгострокових ціннісних орієнтирів персоналу, які узгоджуються з пріоритетами сталого розвитку, зокрема ЦСР 4 «Якісна освіта». Адміністративний менеджмент, у свою чергу, забезпечує трансформацію сформованих цінностей у стратегічні управлінські рішення.

Організаційно-управлінський блок охоплює побудову гнучкої та адаптивної управлінської структури, здатної оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища. Громадянська освіта у цьому контексті виступає інструментом розвитку управлінської культури, що базується на принципах участі, відкритості та партнерства, сприяючи формуванню ефективних горизонтальних і вертикальних комунікацій.

Комунікаційно-інформаційний блок забезпечує функціонування прозорих інформаційних потоків, розвиток цифрових комунікацій та механізмів зворотного зв'язку. Його ефективність посилюється завдяки розвитку в межах громадянської освіти інформаційної грамотності, медіакультури та критичного мислення, що є важливою передумовою для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Компетентісно-розвитковий блок спрямований на формування та постійне оновлення професійних і соціальних компетентностей працівників. Адміністративний менеджмент у цьому випадку забезпечує організацію системи навчання, оцінювання та розвитку персоналу, тоді як громадянська освіта виступає джерелом розвитку критичного мислення, етичної відповідальності та навичок командної взаємодії.

Мотиваційно-поведінковий блок відображає систему стимулювання персоналу, що поєднує матеріальні та нематеріальні інструменти впливу. Громадянська освіта сприяє формуванню внутрішньої мотивації, заснованої на усвідомленні суспільної значущості професійної діяльності, тоді як адміністративний менеджмент забезпечує її інституційне закріплення через відповідні управлінські політики та процедури.

Результативно-оцінювальний блок передбачає моніторинг ефективності управлінських рішень та освітніх впливів у контексті досягнення цілей сталого розвитку. Його реалізація базується на системі індикаторів, що охоплюють якість управлінських процесів, рівень розвитку компетентностей персоналу та ступінь досягнення соціально-економічних результатів організації.

Водночас слід підкреслити, що ефективність запропонованої структурної композиції значною мірою залежить від рівня її інституціоналізації в організаційній практиці. Йдеться про поступовий перехід від фрагментарного застосування освітніх заходів до їх системної інтеграції в адміністративне управління як постійного механізму розвитку людського потенціалу [6].

Не менш важливим є забезпечення адаптивності управлінської системи до умов невизначеності та динамічних змін середовища. У цьому контексті адміністративний менеджмент набуває не лише регулятивної, а й розвивальної функції, що передбачає постійне оновлення управлінських підходів на основі освітніх інновацій, цифровізації та концепції навчання впродовж життя [1 с. 204].

Громадянська освіта, у свою чергу, формує основу становлення організаційної культури участі, відповідальності та партнерства, в якій працівник виступає активним суб'єктом управлінського процесу, здатним впливати на формування цілей, вибір інструментів їх досягнення та оцінювання результатів діяльності.

Отже, синергія адміністративного менеджменту та громадянської освіти формує нову управлінську парадигму, орієнтовану на розвиток людського потенціалу, забезпечення ціннісної узгодженості управлінських рішень і зміцнення довгострокової стійкості соціально-економічних систем.

Висновки та перспективи подальших розвідок у даному напрямі. У результаті проведеного дослідження встановлено, що адміністративний менеджмент доцільно розглядати як інтегровану адаптивну систему, ефективність якої значною мірою визначається рівнем розвитку людського потенціалу та якістю управлінських взаємодій. Обґрунтовано, що громадянська освіта є важливим чинником формування соціально-ціннісних і компетентнісних засад управлінської діяльності, посилюючи її орієнтацію на принципи сталого розвитку.

Показано, що поєднання адміністративного менеджменту та громадянської освіти сприяє підвищенню ефективності управлінських процесів, зростанню залученості персоналу, покращенню комунікацій та більш обґрунтованому прийняттю управлінських рішень.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з поглибленням практичних аспектів взаємодії адміністративного менеджменту та громадянської освіти, зокрема щодо розроблення підходів до оцінювання ефективності їх поєднання в управлінській діяльності організацій, а також аналізу особливостей впровадження таких підходів у різних сферах та типах підприємств.

Література

1. Аппело Ю. Менеджмент 3.0. Agile-менеджмент. Лідерство та управління командами. Харків: Ранок: Фабула, 2019. 432 с.
2. Вінтоняк А. Адміністративний менеджмент: мотивація як ефективний інструмент управління персоналом. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. 2023. № 2 (2). С. 133-139. DOI: <https://doi.org/10.46299/j.isjmef.20230202.14> (дата звернення: 10.04.2026).

3. Герасимyak Н.В., Волинчук Ю.В. Адміністративний менеджмент як один із напрямів сучасного менеджменту. *Економіка та суспільство*. 2016. № 4. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/4_ukr/19.pdf (дата звернення: 11.04.2026).

4. Жосан Г.В. Адаптивний менеджмент і сталий розвиток: взаємозв'язок понять у контексті управління діяльністю підприємства в умовах невизначеності. *Бізнес Інформ*. 2021. № 3. С. 179-187. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2021_3_27 (дата звернення: 10.04.2026).

5. Нікітіна Н., Решетова І. Інноваційні технології освітнього менеджменту. *Гуманізація навчально-виховного процесу*. 2019. № 5 (97). С. 101-111. URL: <http://gnvp.ddpu.edu.ua/article/view/196463> (дата звернення: 09.04.2026).

6. Ferreira E.J., Erasmus A.W., Groenewald D. *Administrative management*. 2nd ed. Lansdowne: Juta Academic, 2009. URL: <https://books.google.com.ua/> (дата звернення: 10.04.2026).

7. Lichtenstein G.A., Lyons T.S. Revisiting the business life-cycle: proposing an actionable model for assessing and fostering entrepreneurship. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation*. 2008. URL: <https://doi.org/10.5367/000000008786208759> (дата звернення: 10.04.2026)

8. Price R.W. *Roadmap to entrepreneurial success: powerful strategies for building a high-profit business*. 2004. URL: <https://news.gcase.org/entrepreneurial-life-cycle> (дата звернення: 05.04.2026).

References

1. Appelo, J. (2019), *Menedzhment 3.0. Agile-menedzhment. Liderstvo ta upravlinnia komandamy* [Management 3.0. Agile management. Leadership and team management], Fabula, Ranok, Ukraine.

2. Vintoniak, A. (2023), "Administrative management: motivation as an effective tool of personnel management", *International Science Journal of*

Management, Economics & Finance, vol. 2, no. 2.
<https://doi.org/10.46299/j.isjmef.20230202.14>.

3. Herasymyak, N.V. and Volynchuk, Yu.V. (2016), “Administrative management as one of the directions of modern management”, *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 4, available at: https://economyandsociety.in.ua/journals/4_ukr/19.pdf (Accessed 11 April 2026).

4. Zhosan, H.V. (2021), “Adaptive management and sustainable development: interconnection of concepts in the context of enterprise activity management under uncertainty”, *Biznes Inform*, vol. 3, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2021_3_27 (Accessed 10 April 2026).

5. Nikitina, N. and Reshetova, I. (2019), “Innovative technologies of educational management”, *Humanizatsiia navchalno-vykhovnoho protsesu*, vol. 5, no. 97, available at: <http://gnvp.ddpu.edu.ua/article/view/196463> (Accessed 9 April 2026).

6. Ferreira, E.J., Erasmus, A.W. and Groenewald, D. (2009), “Administrative management”, Juta Academic, available at: <https://books.google.com.ua/> (Accessed 10 April 2026).

7. Lichtenstein, G.A. and Lyons, T.S. (2008), “Revisiting the business life-cycle: proposing an actionable model for assessing and fostering entrepreneurship”, *International Journal of Entrepreneurship and Innovation*. <https://doi.org/10.5367/000000008786208759>.

8. Price, R.W. (2004), “Roadmap to entrepreneurial success: powerful strategies for building a high-profit business”, available at: <https://news.gcase.org/entrepreneurial-life-cycle> (Accessed 5 April 2026).

Отримано редакцією журналу / Received: 14.04.26

Прорецензовано / Revised: 20.04.26

Дата публікації / Published: 23.04.26